

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Fenomena perubahan yang terjadi begitu cepat akibat dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut organisasi atau perusahaan menjadi sebuah lembaga yang harus memiliki fleksibilitas, kepekaan, dan kesiapan tinggi dalam menyikapi hal tersebut. Hal yang dapat mengendalikan perubahan itu sendiri ialah sumber daya manusia yang berada di dalamnya. Saat ini, Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi *intangible asset* yang sangat penting bagi setiap organisasi atau perusahaan. Sebab, sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu yang memiliki peranan di dalam suatu perubahan.

Tuntutan perubahan, seiring dengan perkembangan yang ada seperti perkembangan bisnis dan lingkungan bisnis serta permintaan yang semakin tinggi atas kebutuhan pelanggan, menjadikan sebuah organisasi atau perusahaan dihadapkan pada situasi dan kondisi yang mengharuskan adanya fleksibilitas terkait dengan perubahan tersebut. Oleh sebab itu, dalam menanggapi fleksibilitas tersebut diperlukan pendukung Sumber Daya Manusia (SDM) yang sesuai dengan kebutuhan akan organisasi tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan saat ini ditentukan dari orang-orang yang berkerja di dalamnya. Sehingga, peranan sumber daya manusia sangatlah penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Seiring dengan meningkatnya persaingan dalam dunia bisnis, setiap organisasi atau perusahaan berusaha dan berlomba-lomba untuk mengembangkan kualitas dari sumber daya manusia yang dimilikinya. Banyak cara yang saat ini dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan guna menghasilkan SDM yang berkualitas, seperti penyelenggaraan *training* sampai pelaksanaan program-program yang dapat menunjang pengembangan kualitas SDM yang dimilikinya.

Kegiatan-kegiatan tersebut bertujuan untuk menunjang kompetensi berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari setiap individu yang berada di dalam suatu lembaga. Dalam pengimplementasiannya guna meningkatkan kompetensi tersebut terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan seperti pelaksanaan program pelatihan yang bersifat teknis, manajerial, *on and off the job training*, promosi jabatan, dan lain sebagainya.

Setiap organisasi atau perusahaan pada dasarnya memiliki pandangan yang berorientasi pada masa depan demi keberlangsungan bertahan dalam menghadapi persaingan yang terjadi di dunia bisnis. Oleh sebab itu, setiap sumber daya manusia dalam

sebuah organisasi atau perusahaan dituntut secara terus menerus menciptakan produktivitas dalam berkerja. Dalam melakukan setiap bidang pekerjaannya, ketersediaan dan kesiapan SDM yang kompeten sangatlah dibutuhkan. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan tenaga SDM yang berkualitas dan kompeten guna menghasilkan kualitas kinerja yang diharapkan.

AIESEC atau *Association Internationale des Etudiants en Sciences Economiques et Commerciales*, merupakan organisasi pemuda internasional yang tersebar di 126 negara dan wilayah yang dituntut untuk selalu berkembang dalam menghadapi perubahan dan persaingan dalam dunia bisnis. Sehingga peran dalam menciptakan SDM yang berkualitas dan produktivitas dalam bekerja menjadi salah satu penentu keberhasilan dari organisasi. AIESEC yang memiliki visi "*Striving for peace and fulfillment of humankind's potential*"¹ merupakan organisasi yang berdiri sendiri, non-politik, dan tidak untuk mencari keuntungan. Berdiri sejak tahun 1948 yaitu setelah perang dunia kedua dimana terdapat sekumpulan pemuda dari beberapa negara yang berusaha menciptakan perdamaian dunia untuk meminimalisir perseteruan antar negara.² AIESEC memiliki beberapa program yang diyakini dapat membantu untuk merubah dunia ke arah

¹ AIESEC International Team, New Member Hub, (<http://www.aiesec/new-member-hub/>), diakses pada 5 Oktober 2017, pukul 20.15 WIB

² Ibid

yang lebih baik melalui pengalaman yang diberikan oleh AIESEC. Salah satunya adalah program *volunteering abroad* yang menjadi salah satu program banyak diminati oleh pemuda di seluruh negara. Program ini memberikan pengalaman kepada pemuda untuk melakukan *social project* ke negara yang mereka tuju untuk melakukan *volunteer* dalam waktu enam sampai delapan minggu.

AIESEC in Universitas Negeri Jakarta merupakan salah satu dari 28 anak cabang yang berada di bawah manajemen AIESEC Indonesia yang menawarkan produk tersebut bagi internal mahasiswa UNJ maupun luar. Organisasi tersebut memiliki beberapa bidang yang memiliki tanggungjawab pekerjaannya masing-masing serta saling berkolaborasi satu sama lain demi tercapainya tujuan dari organisasi. Dari beberapa bidang yang terdapat pada organisasi tersebut, terdapat satu departemen yang memiliki peranan penting terkait pemberdayaan sumber daya manusia sebagai roda penggerak dari organisasi yang menjadi penentu pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, peranannya juga begitu penting dalam menghadapi persaingan dan perubahan dalam dunia bisnis dengan memiliki tenaga SDM yang berkualitas sehingga dapat menghasilkan kualitas kinerja yang diharapkan.

Talent Management Department merupakan salah satu bidang yang terdapat di AIESEC Universitas Negeri Jakarta. Peran dan

tugasnya dalam organisasi sangatlah penting dalam mencari, menjaga, dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas. Talent management memiliki tiga elemen yang menjadi fokus utama terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya di dalam organisasi. Hal ini disebut dengan *Talent Management Processes* yang terdiri dari *get*, *keep*, dan *develop*. Segala sesuatu terkait dengan kebutuhan para *talent* menjadi tanggung jawab departemen ini, baik untuk pengembangan diri dan juga pemenuhan kompetensi dari setiap *talent* dalam melaksanakan tugas dan fungsi pekerjaan di tiap departemennya masing-masing. Beberapa kegiatan yang menjadi tanggung jawab departemen ini antara lain, penyelenggaraan rekrutmen, pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan, dan pengawasan terhadap performa tiap *talent*.

Melalui wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan beberapa anggota yang berada di departemen talent management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta, peneliti menemukan kendala dan keluhan dari beberapa anggota terkait pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaannya. Beberapa anggota menyatakan bahwa mereka merasa belum memiliki kompetensi yang mumpuni dengan beban tanggung jawab pekerjaan yang harus mereka penuhi, sehingga hal ini menimbulkan masalah dalam menjalani operasional pekerjaannya. Dapat terlihat dari adanya kesulitan dalam memahami uraian tugas

pekerjaannya, kurangnya wawasan dan pengetahuan dalam menguasai ilmu dasar talent management untuk menjalankan tugas dan peranannya di dalam organisasi, kurang terampil dalam menjalankan beberapa tugas seperti penyeleksian SDM baru, kendala dalam menyusun dan mengembangkan program-program yang sesuai dengan kebutuhan, dan kesulitan dalam menggunakan beberapa aplikasi dan perangkat lunak seperti Microsoft Excel, Google Drive, Podio, dan sebagainya yang dimanfaatkan dalam menjalankan operasional pekerjaan salah satunya untuk kepentingan monitoring performa dari seluruh anggota di dalam organisasi. Hal lain juga dirasakan seperti rendahnya tingkat motivasi dalam menjalankan pekerjaan, juga dukungan dari lingkungan kerja sekitar yang dirasa masih minim seperti kerap sekali sulitnya menciptakan sinergitas dengan departemen lain yang terkadang menyebabkan pekerjaan di departemen talent management menjadi terhambat.

Berdasarkan temuan tersebut selanjutnya peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur dengan kepala departemen Talent Management atau *Vice President* Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta. Wawancara yang dilakukan ialah terkait permasalahan kinerja para bawahannya yang mempengaruhi pencapaian hasil kerja dari departemen talent management. Beliau menyatakan beberapa anggota mengeluhkan masalah terkait

kompetensi yang tidak memumpuni dalam melaksanakan operasional pekerjaan. Sehingga kendala yang selama ini dirasakan oleh anggotanya berpengaruh terhadap ketidaktercapaian tujuan dari organisasi yang tercermin pada tingkat keberhasilan kerja atau *Measurement of Success* dari departemen talent management melalui angka capaian *productivity*, *net promotor score*, dan *retention rate* sebagaimana terlihat melalui data berikut:

**Tabel 1.1 *Measurement of Success (MoS)*
Departemen Talent Management AIESEC in UNJ³**

<i>Measurement of Success (MoS)</i>	Target	Achieve	Gap
<i>Productivity</i>	0,5	0,1	0,4
<i>NPS (Net Promotor Score)</i>	75	54	21
<i>RR (Retention Rate)</i>	90%	79,2%	10,8%

Pencapaian tingkat keberhasilan kerja dari departemen talent management AIESEC UNJ mengacu pada ketiga aspek tersebut melalui data yang diperoleh pada periode sebelumnya, yakni tahun 2016-2017. Terlihat adanya kesenjangan antara yang terjadi dan diharapkan. Angka tersebut dirasa masih sangat jauh dari target yang ditetapkan seperti yang tertera pada tabel di atas.

³ Sumber : Laporan Quarterly Departemen Talent Management AIESEC in UNJ

Kendala atau masalah tersebut, dikeluhkan akibat minimnya pemberian kegiatan atau program yang dapat memfasilitasi kebutuhan para anggotanya selama bekerja. Selain masalah yang timbul dari internal diri individu, faktor eksternal juga dianggap menjadi salah satu penghambat pekerjaannya. Sebagai contohnya pemberian pelatihan seperti pelatihan teknis dan atau kegiatan lain yang diberikan kepada seluruh anggota departemen talent management terbilang jarang dan masih dirasa kurang. Hal ini disebabkan minimnya anggaran yang dimiliki oleh organisasi dalam memfasilitasi hal tersebut.

Adapun solusi yang coba diberikan oleh kepala departemen untuk mengatasi masalah tersebut berupa *sharing session* baik secara virtual maupun tatap muka yang biasa diadakan minimal dua kali dalam sebulan. Namun, selama ini pelaksanaannya belum optimal dan dapat membantu para anggota dalam menjalankan tugas dan fungsi pekerjaannya. Selain itu, beliau biasanya meminta para bawahannya untuk belajar mandiri dengan mengakses bahan belajar digital yang tersedia di website resmi AIESEC atau sumber-sumber lainnya.

Definisi Teknologi Pendidikan menurut AECT tahun 2004:

“Educational technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using and managing appropriate technological processes and resources.”⁴

⁴ Dewi Salma Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Kharisma Putra Utama, 2012), p. 31.

Terkait definisi Teknologi Pendidikan, dalam memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja melalui penciptaan, penggunaan dan pengelolaan proses dan sumber teknologi yang tepat. Ilmu Teknologi Pendidikan dapat diterapkan sebagai salah satu kerangka berpikir bagi suatu organisasi dalam meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusianya (SDM) yang tidak hanya terbatas pada lembaga pendidikan saja, namun di organisasi apapun itu selama di dalamnya terjadi proses belajar.

Teknologi Pendidikan dapat diterapkan untuk mencari solusi terhadap suatu permasalahan yang dihadapi oleh individu maupun kelompok terkait kinerjanya dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pekerjaanya. Salah satunya yaitu dengan melakukan kegiatan analisis kebutuhan untuk menemukan kesenjangan antara kondisi yang ada dengan yang diharapkan, kemudian mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan dari kesenjangan yang terjadi di antara keduanya. Konteks analisis kebutuhan yang dikaji pada penelitian ini ialah dalam rangka meningkatkan kinerja sehingga kegiatan analisis dilakukan hingga menentukan sejumlah rekomendasi solusi yang dapat dimanfaatkan dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

Pemberian rekomendasi solusi dalam Teknologi Pendidikan yang dapat dimanfaatkan dalam membantu meningkatkan kinerja

belajar seseorang dapat dilakukan melalui pendekatan *instructional*. Sedangkan dalam Teknologi Kinerja Manusia untuk menyelesaikan permasalahan kinerja yang dihadapi oleh individu ataupun kelompok dapat dilakukan secara *non-instructional*.

Menghadapi permasalahan yang ada di dalam departemen Talent Tanagement AIESEC in Universitas Negeri Jakarta, peneliti merasa perlu melakukan serangkaian proses untuk menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi, keadaan seperti apa yang diharapkan, dan dari situlah akan terlihat jarak di antara keduanya. Jarak itulah yang disebut sebagai suatu kesenjangan atau kebutuhan. Kebutuhan terkait kinerja timbul karena ada beberapa faktor yang mempengaruhinya baik dari aspek internal individu itu sendiri seperti kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki maupun aspek eksternal seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan lain-lain. Selanjutnya setelah kebutuhan-kebutuhan tersebut telah teridentifikasi, maka diperlukan tindakan prioritas untuk menentukan sejumlah rekomendasi solusi yang dianggap tepat dalam memenuhi kebutuhan tersebut.

Analisis kebutuhan ini memang belum pernah dilakukan di departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta. Melalui analisis kebutuhan untuk meningkatkan kinerja ini diharapkan peneliti dapat memperoleh informasi dan data yang

mendukung serta akurat mengenai kebutuhan kinerja apa yang diperlukan oleh anggota departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Apa saja kesenjangan kompetensi kinerja yang ditemukan di departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta?
2. Apakah penyebab dari kesenjangan kompetensi kinerja yang terjadi di departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta?
3. Kebutuhan-kebutuhan apa saja yang diperlukan oleh departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta dalam rangka meningkatkan kinerjanya?
4. Solusi apa saja yang dapat diberikan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi kinerja departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta?

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang ada, maka penelitian ini akan dibatasi pada penentuan rekomendasi solusi yang

diberikan dalam rangka meningkatkan kinerja departemen Talent Management AIESEC Universitas Negeri Jakarta.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini ialah “Kebutuhan-kebutuhan apa saja yang muncul untuk menentukan sejumlah rekomendasi solusi yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja departemen Talent Management di AIESEC Universitas Negeri Jakarta?”.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan-kebutuhan yang muncul dengan menelusuri penyebab kesenjangan kinerja yang terjadi hingga penentuan sejumlah rekomendasi solusi yang diperlukan dalam rangka meningkatkan kinerja departemen talent management di AIESEC Universitas Negeri Jakarta.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

- a. Memberikan informasi tentang kebutuhan kompetensi kinerja anggota yang terdapat di departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta.

- b. Penelitian dapat digunakan sebagai referensi dan sumber bacaan bagi peneliti dan peneliti-peneliti lain dalam melakukan penelitian di masa mendatang.
- c. Diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan referensi dan sumber bacaan di Teknologi Pendidikan, khususnya pada mahasiswa peminatan Teknologi Kinerja.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi peneliti, kegiatan penelitian memberikan pengalaman nyata sehingga dapat meningkatkan kemampuan dari diri pribadi di bidang penelitian khususnya dalam bidang pengembangan sumber daya manusia.
- b. Bagi organisasi, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rekomendasi untuk meningkatkan kompetensi kinerja anggota yang berada di departemen Talent Management AIESEC in Universitas Negeri Jakarta.
- c. Bagi mahasiswa program studi Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan pada pengaplikasian ilmu Teknologi Pendidikan khususnya peminat Teknologi Kinerja Manusia.